

Hohenheimer Working Papers Wirtschafts- & Unternehmensethik

Lehrstuhl 560 D

No. 4 (2004)

**Moralische Interessen in der
Unternehmensethik**

Michael Schramm

Der Begriff des ‘moralischen Interesses’ ist alt und zugleich in der wirtschafts- und unternehmensethischen Diskussion eher unüblich. Er ist alt, weil er sich bereits bei KANT findet¹, und er ist eher unüblich, weil normalerweise eine Differenz zwischen Moral und Interesse vorausgesetzt wird². Demgegenüber möchte ich in meinem Beitrag die *empirische* Relevanz moralischer Interessen aufzeigen und ihren *konzeptionellen* Stellenwert in der Unternehmensethik erörtern.

I. Die Kontingenz der ökonomischen Effekte unternehmensethischer Entscheidungen. Drei Illustrationen

Während in vormodernen face-to-face-Gesellschaften intentionale (z.B. moralisch motivierte) Handlungen in aller Regel auch die intendierten Folgen hatten, ist dies in der Welt der Moderne alles andere als selbstverständlich - im Gegenteil: Die ausdifferenzierten Funktionssysteme nutzen als Wettbewerbssysteme³ gerade den Mechanismus der *nichtintendierten Folgen intentionalen Handelns*. In der Wirtschaft etwa haben die intentionalen Handlungen der Anbieter nichtintendierte (aber gesellschaftlich erwünschte) Folgen *für die Nachfrager*. Über diesen Mechanismus der Wettbewerbssysteme (Wirtschaft, Politik usw.) hinaus sind aber auch die Rückwirkungen intentionaler Handlungen der Unternehmen *für die Unternehmen selbst* in vielen Fällen *kontingent*, so auch bei unternehmensethische Initiativen. Kurz drei Beispiele hierfür:

- Einer der Klassiker unternehmensethischer Fallbeispiele ist die Chinapolitik von *Levi Strauss & Company* (LS&CO.) in den 90er Jahren⁴. Wie (fast) alle Textilproduzenten ließ auch *Levi's* Produkte in Niedriglohnländern fertigen⁵, u.a. auch in China⁶. Mit den niedrigen arbeitsrechtlichen und sozialen Standards dort sind ethische Probleme vorprogram-

¹ Etwa KANT (1797), S. 200 f.: „Da das Gesetz selbst in einem moralisch-guten Willen die Triebfeder sein muß, so ist das *moralische Interesse* ein reines sinnenfreies Interesse der bloßen praktischen Vernunft. Auf dem Begriffe eines Interesses gründet sich auch der einer *Maxime*. Diese ist also nur alsdann moralisch echt, wenn sie auf dem bloßen Interesse, das man an der Befolgung des Gesetzes nimmt, beruht“.

² Üblicherweise wird in der Diskussion *Moral* entweder als Gegensatz zu den *Interessen* (= ‘ökonomischen’ *Eigeninteressen*) angesehen oder aber es wird *Moral* als in Wahrheit interessenbasierte Größe verstanden. So unterscheidet beispielsweise VANBERG (1999), S. 3, zwischen der ‘ethischen Perspektive’, der ‘ökonomischen (Interessen-)Perspektive’ und der ‘ordnungspolitischen Perspektive’. Dass er dann im folgenden eine ‘Interessenbegründung von *Moral*’ vorstellt, ändert nichts daran, dass der Begriff ‘Interesse’ der ökonomischen und nicht der ethischen Perspektive zugeordnet wird. Ähnlich auch: HEGSELMANN / KLIEMT (1997 / Hg.).

³ Meines Erachtens sollten nur diejenigen Sozialstrukturen als *Funktionssysteme* eingestuft werden, die sich zum einen durch eine Wettbewerbskoordination auszeichnen - auch bei LUHMANN gibt es hierzu kompatible Andeutungen: „In der Politik selbst geht es, wie am Markt, um ein Verhältnis der Konkurrenz“ (LUHMANN 2000, S. 292) - und die zum anderen (zumindest) für eine moderne Gesellschaft westlichen Typs unverzichtbar sind. Nur dann liegt der Fall vor, dass Systeme grundsätzlich rein ‘situationslogisch’ (POPPER 1992, S. 123), d.h. ohne Rücksicht auf personale Umstände in funktionaler Anonymität funktionieren.

⁴ 1873 brachte *Levi Strauss* die erste Jeans auf den Markt. *Levi Strauss & Company* wurde dann nicht nur ökonomisch zum heute größten BekleidungsHersteller der Welt, sondern bemühte sich von Anfang an auch um ein unternehmensethisches Profil: z.B. in den die ‘International Business Principles’ (1975) oder den ‘Global Sourcing & Operating Guidelines’ (1992).

⁵ Eine wohl einzigartige Ausnahme ist die Firma *Trigema* (Burladingen).

⁶ Insbesondere seit dem Tiananmen-Massaker (4. Juni 1989) war der Weltöffentlichkeit deutlich, dass in China Menschenrechte wenig zählten.

miert, vor denen LS&CO. nicht ausweichen wollte⁷. ROBERT HAAS, Chief Executive Officer (CEO) von *Levi's*, rief daher Ende 1992 zur Klärung der weiteren Unternehmensstrategie die 'China Policy Group' ins Leben. Ökonomischer background des Problems war die Tatsache, dass zwar einerseits die Präsenz von *Levi's* in China eher gering war - etwa 2% (= 5 Mio. shirts and pants) der weltweiten und 10% der asiatischen Produktion waren in China lokalisiert -, dass aber andererseits China ein unglaubliches Marktpotenzial der Zukunft darstellt(e)⁸. *Levi's* stand nun vor der schwierigen Entscheidung, ob man sich der moralischen Integrität willen aus dem Chinageschäft zurückziehen sollte oder nicht. Über die moralstrategischen Frage hinaus, welche Unternehmenspolitik eigentlich ein zweckmäßiges Mittel zur Beförderung der Menschenrechte darstellt (rausgehen oder bleiben?), wurde *Levi's* - und das interessiert in unserem Zusammenhang - mit der *Kontingenz* der ökonomischen Effekte einer unternehmensethisch motivierten Entscheidung konfrontiert: Einerseits bestand die Möglichkeit, dass sich selbst ein befristeter Rückzug aus einem Markt mit über 1 Mrd. von Konsumenten ökonomisch verheerend auswirken würde, weil man u.U. in diesem Megamarkt nicht mehr hätte Fuß fassen können⁹. Andererseits aber war ebenso die Möglichkeit gegeben, dass sich gerade eine *moralinsensitive* Unternehmensstrategie als ökonomisch kontra-produktiv erweisen würde. So erklärte etwa ROBERT DUNN, Vice President of Corporate Affairs: „[I]f the image of our brands is at risk, the cost could be far greater“¹⁰. Und CEO ROBERT HAAS mutmaßte in seinem oft zitierten Artikel von 1994: „In der heutigen Welt kann ein Fernsehbericht über Arbeitsbedingungen Jahre der Anstrengung, eine Marken-Loyalität zu erzeugen, zunichte machen. [...] Unternehmen mit einer starken Firmen-Reputation [...] haben einen höheren Umsatz, erzielen größere Gewinne“¹¹. Diese Kontingenz der ökonomischen Effekte unternehmensethischer Entscheidungen erwies sich auch im weiteren Verlauf der Dinge: Nachdem BOB HAAS die Diskussionen schließlich mit einem Votum für die *exit*-Option entschieden hatte (faktisch wurde es dann aber kein Rückzug, sondern 'nur' eine Reduzierung von Produktion und Verkauf in China¹²), schien sich seine Prophezeiung, 'Unternehmen mit einer starken [=

⁷ Spätestens infolge der 1991 bekannt gewordenen Vorwürfe („slavelike working conditions“) gegen einen Zulieferer von LS&CO. (auf der Insel Saipan) konnte ROBERT DUNN, Vice President of Corporate Affairs, mit Blick auf die ‚Global Sourcing & Operating Guidelines‘ erklären: „If anyone doubted the need für guidelines, this convinced them“ (zit. nach: PAINE 1997, p. 362). Um diese Guidelines auch wirklich zu implementieren, schickte LS&CO. Audit-Teams zu allen Vertragspartnern (700 Einrichtungen in 60 Ländern). Etwa 70% der Vertragspartner befanden sich in compliance mit den Guidelines, bei etwa 25% wurden Defizite festgestellt, von etwa 5% der Zulieferer trennte man sich umgehend. Auch zog sich LS&CO. wegen der dortigen Militärdiktatur aus Burma zurück - was allerdings ebenfalls mit einem ethischen Problem, nämlich der Vernichtung vieler Arbeitsplätze verbunden war. Kein Wunder, dass z.B. IAN LYON, Vice President of Offshore Sourcing, von mixed emotions geplagt wurde: „I have no sympathy for the Burmese government at all. [...] [but] it was a shame because of the impact on the people. [...] The operators in Burma were university graduates - we were the best job in town. When we left, I felt badly for them“ (zit. nach: PAINE 1997, p. 366).

⁸ JOHN B. WING, Chairman des Energiekonzerns *Wing-Merrill*, brachte dies folgendermaßen auf den Punkt: „China is going to be a big global player, and if Americans aren't part of it, we are fools“ (zit. nach: PAINE 1997, p. 368).

⁹ Ein Problem „confronting L.S. & Co. was the possibility that China may not welcome them back if they decided to forego operations there until conditions improved and then return at a later date“ (Wall Street Journal, May 5, 1994. p. A18).

¹⁰ Zit. nach: BORRUS / BARNATHAN / ENGARDIO (1992), p. 16.

¹¹ HAAS (1994), p. 509 (Übers.: M.S.).

¹² Die Produktion in China wurde substantziell reduziert (von 5 Mio. Stück auf 800.000 Stück), der Verkauf der *Levi's*-Produkte in China wurde (vermutlich) ganz gestoppt (so jedenfalls LANDLER 1998).

ethischen] Firmen-Reputation' würden 'einen höheren Umsatz erzielen', zunächst zu be-
wahrheiten, denn *Levi's* steigerte seine weltweiten *net sales* von 5,57 Mrd. \$ (in 1992) auf
7,1 Mrd. \$ (in 1996).

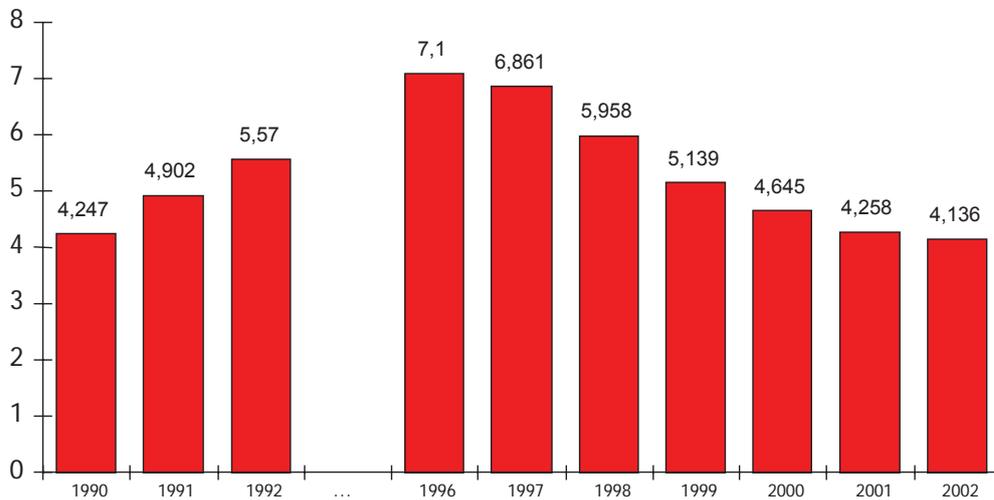


Abb. 1: Nettoumsätze (net sales) Levi Strauss & Co. weltweit (in Mrd. \$)

Quelle: <http://www.levistrauss.com>

Dann aber sanken die Umsätze und BOB HAAS' ethische Unternehmens-philosophie geriet zunehmend in die Kritik¹³. Am 8. April 1998 teilte *Levi's* der Öffentlichkeit schließlich die (mit ökonomischen Gründen) untermauerte Entscheidung mit, dass nun wieder verstärkt in China produziert werden solle¹⁴, was unter dem neuen CEO PHIL MARINEAU auch geschieht.

Das Fallbeispiel verdeutlicht, dass es ex ante oftmals nicht möglich ist, konkreten moralischen (oder amoralischen) Unternehmensentscheidungen halbwegs prognostizierbare Erträge zuzuordnen. Die Entscheidung, in China zu bleiben, kann sich ebenso als ökonomisch kontraproduktiv erweisen (vgl. die Zitate von DUNN und HAAS) wie die Entscheidung, sich aus China zurückzuziehen. Zu diagnostizieren ist also eine *Kontingenz* der ökonomischen Effekte unternehmensethisch motivierten Entscheidungen.

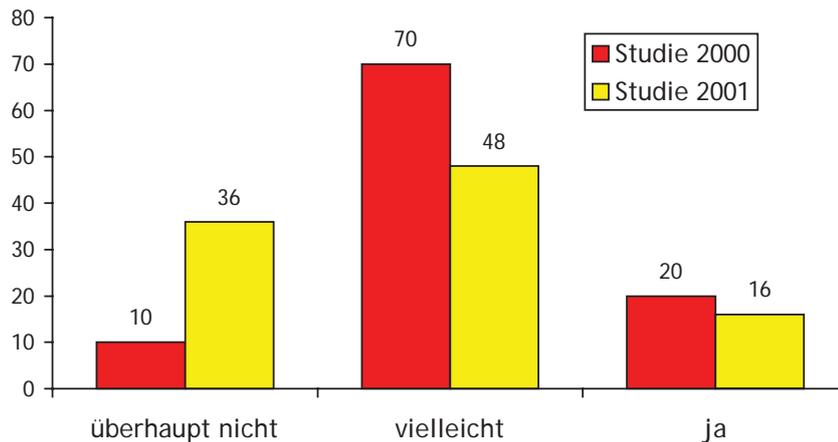
- Ein zweites Beispiel liefern die Bemühungen eines Teils der bayerischen Bauwirtschaft, der sich in den 90er Jahren dazu entschloss, durch Gründung des Vereins 'Ethikmanagement der Bauwirtschaft e.V.' (EMB) u.a. die grassierende Korruption einzudämmen¹⁵.

¹³ TENBROCK (1999).

¹⁴ So erklärte JIM FRASER, der Präsident von *Levi Strauss Asia Pacific*: „China could become the key manufacturing nation for the company's Japanese and South Korean markets, which generate two-thirds of its \$ 468 million in Asian revenue“ (zit. nach: LANDLER 1998).

¹⁵ Als die bayerische Bauindustrie Mitte der 90er Jahre in einer schweren Krise steckte (Inhaftierungen führender Manager aufgrund von Korruptionsdelikten usw.), verschrieben sich 35 Unternehmen der bayerischen Bauindustrie, darunter auch die größten der Branche, einem EthikManagementsystem und gründeten hierzu den Verein 'Ethikmanagement der Bauwirtschaft e.V.' (EMB). Obwohl die Zahl der bayerischen Bauunternehmen bei über 10.000 liegt, ist doch etwa ein Drittel aller Bauarbeitnehmer in Bayern über die (z.T. eben sehr großen) Mitgliedsunternehmen integriert. Die Mitgliedszahl blieb seither in etwa konstant, einige frühere Mitglieder

Obwohl sich ‘nur’ etwa ein Drittel des bayerischen Baumarkts (gemessen an Umsatz und Arbeitnehmern) diesem EthikManagement angeschlossen hat und zwei Drittel dies *nicht* getan haben, und man nun angesichts der ökonomisch rekonstruierbaren Situationslogik eines Wettbewerbsdilemmas erwarten müsste, dass die ethischen Vorleistungen der *good guys* von den *bad guys* des Marktsektors ausgebeutet werden, konkret: dass die das Ethik-Management betreibenden Bauunternehmen deutliche Auftragsverluste hinnehmen müssen, wird genau diese Vermutung empirisch gerade nicht bestätigt:



*Abb. 2: Korruption und Aufträge:
‘Kann das Werteprogramm zum Verlust von Aufträgen führen?’
Quellen: WIELAND / GRÜNINGER (2000, S. 154); WIELAND / FÜRST (2003, S. 32)*

Zwar haben in 2000 20% und in 2001 16% der beteiligten Unternehmensvertreter (die Ethikverantwortlichen) die Frage bejaht, dass das Werteprogramm zum Verlust von Aufträgen führt, aber in 2000 haben zum einen immerhin 10% und in 2001 sogar 36% der Befragten dies ausdrücklich verneint, und zum anderen haben 70% (2000) bzw. 48% (2001) hier keine klare Korrelation erkennen können. Dieses Befragungsergebnis legt erneut den Schluss nahe: Es gibt *keine präformierte Korrelation* von Moral und Gewinn. Die *ökonomischen* Effekte unternehmensethischer Entscheidungen (Vorleistungen) sind *kontingent*.

- Und noch ein drittes Fallbeispiel: die Bemühungen des Tübinger Textilunternehmens *Gerhard Roesch GmbH* um eine familienorientierte Personalpolitik.

Bei diesem Thema scheint zunächst der Widerstreit zwischen Moral und Gewinn auf der Hand zu liegen: Einerseits sind - wie Umfragen zeigen - nach wie vor funktionierende Familien und die Rücksichtnahme auf Familieninteressen *moralisch* erwünschte Ziele. Auf der anderen Seite ist aber auch die Vermutung nicht ganz abwegig, dass eine familienbewusste Personalpolitik für die Unternehmen ein Kostentreiber ist und insofern, so ULRICH

verlor der Verein wegen ökonomischer Probleme, einige kamen aber hinzu; bisher ist ein Mitglied von sich aus ausgetreten: „Einige frühere Mitglieder haben wir in den Turbulenzen, die der Baumarkt in den letzten Jahren durchmachen musste, verloren. Dazu trugen Zusammenschlüsse genauso bei wie Insolvenzen. Bisher ist nur ein Mitglied von sich aus ausgetreten. Insgesamt geht die Mitgliederzahl leicht nach oben. Die Zahl der über unsere Mitglieder erfassten Mitarbeiter liegt bei etwa einem Drittel aller Bauarbeiter in Bayern“ (DÄSCHLEIN 2002).

BECK und ELISABETH BECK-GERNSHEIM, „das Idealbild der arbeitsmarktkonformen Lebensführung [...] *der oder die vollmobile einzelne*“¹⁶ ist.

Nun werden aber bei *Roesch* in Tübingen (ca. 350 Mitarbeiter, 65 Mio. € Umsatz weltweit) u.a. folgende familienpolitischen Maßnahmen praktiziert: familienbedingte Teilzeitarbeit, Arbeit von zu Hause bzw. alternierende Telearbeit, Anrechnung von Erziehungszeiten, Personalkauf, Übernahme von Betreuungskosten, betriebseigene Kinderbetreuungseinrichtung. Und für diese und ähnliche Bemühungen lassen sich durchaus ökonomische Gründe anführen, u.a.: höhere Mitarbeiterzufriedenheit¹⁷, Senkung der Fluktuation¹⁸, Rekrutierung von (hoch)qualifiziertem Fachpersonal¹⁹, Senkung der Abwesenheitsquote (Fehlzeiten)²⁰, Verbesserung der Arbeitsqualität²¹.

Das grundsätzliche Problem bei der *Bilanzierung* einer familienorientierte Personalpolitik besteht nun aber darin, dass man die positiven ökonomischen Effekte, durch die die Kosten der personalpolitischen Maßnahmen (über)kompensiert werden (können), nicht wirklich quantifizieren kann und daher auch hier eine auch nur halbwegs präzise „Zurechnung der Erträge auf konkrete moralische Entscheidungen schwierig ist“²². Über die genauen *ökonomischen* Effekte unternehmensethischer Anstrengungen herrscht sowohl ex ante als auch ex post Ungewissheit. Die wirtschaftlichen Auswirkungen moralischer Entscheidungen sind und bleiben daher kontingent.

These 1: In vielen lokalen Wahl- und Entscheidungsfragen, vor denen individuelle (Menschen) oder kollektive Akteure (z.B. Unternehmen) stehen, sind die ökonomischen Effekte unternehmensethischer Entscheidungen *kontingent*.

Mit dieser Kontingenz entweicht auch Dampf aus der Debatte, ob moralische Maßnahmen den Charakter rentabler Investition oder selbstloser Opfer haben (müssen). Man weiß es ohnehin nicht (genau).

II. Die empirische Relevanz der Existenz moralischer Interessen

Die drei herausgegriffenen Fallbeispiele illustrieren die Tatsache, dass es in vielen unternehmensethischen relevanten Situationen *keine präformierte Korrelation* von Moral und Ökonomie gibt. Vielmehr herrscht oftmals *Kontingenz* in der einzelnen Entscheidungssituation des Unternehmens. Von vornherein gilt weder: *good ethics is bad business*, noch gilt: *good ethics*

¹⁶ BECK / BECK-GERNSHEIM (1990), S. 15.

¹⁷ Gut 80 % der familienorientierten Unternehmen geben an, dass sich die Mitarbeiterzufriedenheit verbessert habe (TNS EMNID 2002, S. 4).

¹⁸ Der Weggang eines qualifizierten Facharbeiters kostet ein Unternehmen ca. 25.000 €, der einer Führungskraft sogar rund 200.000 €. Es hat sich gezeigt, dass die Fluktuationsbereitschaft in mitarbeiterorientierten Unternehmen nur halb so hoch ist (WENDT 1999).

¹⁹ Laut TNS EMNID (2002, S. 8) sehen 33,3 % der familienorientierten Unternehmen ‘ganz bestimmt’ und 55,6% ‘eher ja’ deutliche Vorteile im Wettbewerb um qualifiziertes Fachpersonal.

²⁰ Während sich in nicht-mitarbeiterorientierten Unternehmen die Fehlzeiten auf 10,93% der regulären Arbeitszeit belaufen, sind es bei den sehr mitarbeiterorientierten Unternehmen nur 3,85% (WENDT 1999).

²¹ 69,4% der familienorientierten Unternehmen geben an, dass sich die Qualität der von den Mitarbeitern abgelieferten Arbeit verbessert habe (TNS EMNID 2002, S. 5).

²² HOMANN (2003), S. 58.

is good business. Es mag sein, dass moralökonomische Investitionen am Rahmencode des Wirtschaftssystems ‘Aufwand < Ertrag’²³ scheitern, es kann aber ebensogut sein, dass sich moralökonomische Investitionen (mittel- oder langfristig) auszahlen. Im letzteren Fall hätten moralische Vor- und Mehrleistungen den Effekt einer ökonomischen Investition, aber halbwegs präzise prognostizierbar ist das nicht.

Greifen wir etwa nochmals den konkreten Fall der bayerischen Bauindustrie heraus, dann haben die Integritätsanstrengungen bei einigen Unternehmen offensichtlich zu Auftragsverlusten geführt (bei denjenigen Unternehmen, die mit ‘ja’ geantwortet haben und bei dem einen ausgetretenen Unternehmen), aber offenbar konnte dies bei anderen Unternehmen dadurch ausgeglichen werden, dass „auch Aufträge akquiriert werden konnten, die ohne ein Werteprogramm nicht zu gewinnen gewesen wären“²⁴.

Im Umkehrschluss ist aus dieser Tatsache zu folgern, dass es für ein Unternehmen gar nicht möglich ist, moralische Anstrengungen *zielgenau* für ökonomische Zwecke zu ‘instrumentalisieren’ (womit ich - nebenbei gesagt - keine ethischen Probleme hätte). Zumindest gilt dies für diejenigen Fälle, in denen moralökonomische Initiativen nicht die dominante Strategie darstellen²⁵. Wenn also eine prognostisch halbwegs präzise Zurechnung von Erträgen oder Verlusten durch unternehmensethische Entscheidungen kaum möglich ist und Moral daher ökonomisch nicht wirklich ‘instrumentalisiert’ werden kann, bleibt für mich als Schlussfolgerung als zweite (Hypo)These:

These 2: Eine der *Ermöglichungsbedingungen* moralökonomischer Initiativen von Unternehmen ist das Vorhandensein eines (genuin) *moralischen Interesses*.

D.h.: Der Existenz (oder Nichtexistenz) moralischer Interessen kommt empirische Relevanz zu.

III. Etwas als Vorteil wahrnehmen.

Notizen zu einer Theorie der Interessen individueller oder kollektiver Akteure

Es gilt nun, den Begriff eines ‘moralischen Interesses’ etwas zu präzisieren und ihn in eine (hier nur angedeutete und noch auszuarbeitende) Theorie moralischer Interessen einordnen.

1. Die Dinge unterschiedlich wahrnehmen I:

²³ Die Tatsache einen Rahmencodes des Wirtschaftssystems (hier formuliert als ‘±Zahlen’ wird insbesondere von NIKLAS LUHMANN hervorgehoben.

²⁴ WIELAND / GRÜNINGER (2000), S. 159f. „Das heißt, Werteprogramme strukturieren möglicherweise das Kundenpotential eines Unternehmens neu, weil das Unternehmen selbst die Bedingungen definiert, zu den es Geschäfte abwickeln möchte“ (ebd., S. 160).

²⁵ Wenn sich beispielsweise DaimlerChrysler mit ihrer *HIV/AIDS Workplace-Initiative* in Südafrika engagieren (mit etwa 5% ihrer Lohnkosten), dann ist dies angesichts der kontraproduktiven betriebswirtschaftlichen Effekte von AIDS bei den Mitarbeitern (1. steigende Kosten wegen Personalausfällen, Begräbnisfeierlichkeiten usw., 2. Produktivitätsverluste wegen schlechterer Arbeitsfähigkeit und Belegschaftswechselln usw., 3. generelle Bedrohung für die Basisstrukturen der Volkswirtschaft, in der die *companies* operieren) zwar eine ethisch erfreuliche Alternative, aber sie kann sich ökonomisch eigentlich nur positiv auswirken und stellt daher die dominante Strategie dar.

Zur Pluralität kultureller Identitätssemantiken

Die Welt ist bunt. Die Tatsache, dass unsere moderne Welt durch das 'Faktum einer vernünftigen Pluralität' umfassender Lehren über das Wahre oder das moralische Gültige (Konzeptionen des 'Guten')²⁶ gekennzeichnet ist, ist spätestens seit den einschlägigen Arbeiten von JOHN RAWLS ein Standard in der ethischen Diskussion²⁷. Dieses 'Faktum einer vernünftigen Pluralität' von komprehensiven Vorstellungen des 'Guten' im Binnenraum der sog. 'westlichen' Kultur potenziert sich noch einmal, wenn im Zuge der Globalisierung unterschiedliche Kulturen aufeinander treffen²⁸. Greifbar wird dies u.a. auch in multinational operierenden Unternehmen: Obwohl seit Jahren (Mega)Fusionen von Unternehmen (mehr oder weniger) an der Tagesordnung sind²⁹, sind sie keineswegs ein Garant für ökonomischen Erfolg: 78,5% der Mergers mit deutscher Beteiligung schlagen fehl³⁰. Die Gründe für diese Misserfolge und Schwierigkeiten sind natürlich Legion³¹, doch einer der relevanten Punkte ist hier zweifelsohne die Tatsache kultureller Unterschiede, differenter *belief systems* oder 'Identitätssemantiken' bei den bei den neuen Partnern³². Dies belegt z.B. auch eine empirische Studie, in der die interkulturellen Kooperationsprobleme im Prozess der Fusion von *Fujitsu Siemens Computers* untersucht wurden³³. Hier kamen u.a. folgende Ergebnisse heraus:

²⁶ RAWLS (1998), S. 93, 138, 228, 243.

²⁷ Die Quelle dieser vernünftigen Meinungsverschiedenheiten sieht RAWLS in dem, was er die 'Bürden der Vernunft' (*burdens of reason*) (RAWLS 1992, S. 336ff.) oder die 'Bürden des Urteilens' (*burdens of judgment*) (RAWLS 1998, S. 129) nennt. RAWLS erklärt dabei durchaus, „daß es nur eine einzige wahre umfassende Lehre geben kann“ (RAWLS 1998, S. 215), womit er der üblichen Auffassung zustimmt, „daß es nur eine Wahrheit gibt“ (RAWLS 1998, S. 139). Somit existiert empirisch eine Pluralität komprehensiver Lehren religiöser oder philosophischer Art, „von denen nicht alle wahr sein können (in der Tat mag sich herausstellen, daß keine von ihnen wahr ist)“ (RAWLS 1998, S. 134). Deswegen wird RAWLS nicht müde hervorzuheben, es komme sein politischer Liberalismus „intern ohne den Begriff der Wahrheit aus“ (RAWLS 1998, S. 174). Über „Erklärungen der Wahrheit moralischer Urteile und ihrer Gültigkeit“ (RAWLS 1998, S. 213) „schweigt er“ (RAWLS 1998, S. 213). Dieses Schweigen kann sich der politische Liberalismus erlauben, insofern er sich auf eine rein *politische Gerechtigkeits*konzeption beschränkt, der es 'nur' um die soziale Kompatibilität der widerstreitenden Lehren über das Wahre oder das moralische Gültige zu tun ist. Näher hierzu: SCHRAMM (2002).

²⁸ Dass der *faktischen* Pluralität hierbei nicht immer das Gütesiegel einer 'vernünftigen Pluralität' ausgestellt werden kann, wird von HUNTINGTON hervorgehoben und hat am 11. September 2001 eine traurige Bestätigung erfahren.

²⁹ Zwischen 1990 und 1999 stieg die Zahl der Fusionen weltweit von etwa 9.000 auf knapp 25.000. Unter anderem aufgrund des Börsenniedergangs ab 1999 ist die Zahl der Zusammenschlüsse z.B. im ersten Halbjahr 2001 weltweit zwar um 35% Prozent zurückgegangen, gleichwohl berichtet aber MATTHIAS KLEINERT, der frühere Generalbevollmächtigte von Daimler-Chrysler für Politik und Außenbeziehungen, dass 1960 weltweit 47 Automobilunternehmen existierten, 1980 noch siebzehn, derzeit (2003) seien es elf und in 2007 werden vermutlich nur noch sechs Automobilunternehmen weltweit übriggeblieben sein (<http://www.chat.targetnew.net/bmwi/startwin.html>).

³⁰ So das Ergebnis bei PICOT (2000, S. 9). „Zwei Drittel der Mergers schlagen fehl. Nur bei einem Drittel wird wirklich Mehrwert geschaffen“ (POGANATZ / ZSCHÄPITZ 2000, S. 21).

³¹ MICHLER (2000, S. 14).

³² GEERT HOFSTEDÉ vermutet sogar, dass die Erfolgsrate wegen unbewältigter Kulturdifferenzen „wahrscheinlich nicht über 25% liegt“ (HOFSTEDÉ 2001, S. 324). CARTWRIGHT (1998, p. 7) schätzt die wegen kultureller Differenzen scheiternden Firmenfusionen auf 50%.

³³ SEEWALD (2002). SEEWALD hat in 2001 sowohl deutsche als auch japanische Mitarbeiter des seit 1. Oktober 1999 fusionierten Unternehmens *Fujitsu Siemens Computers* hinsichtlich der kulturellen Divergenzen sowohl mündlich als auch schriftlich befragt.

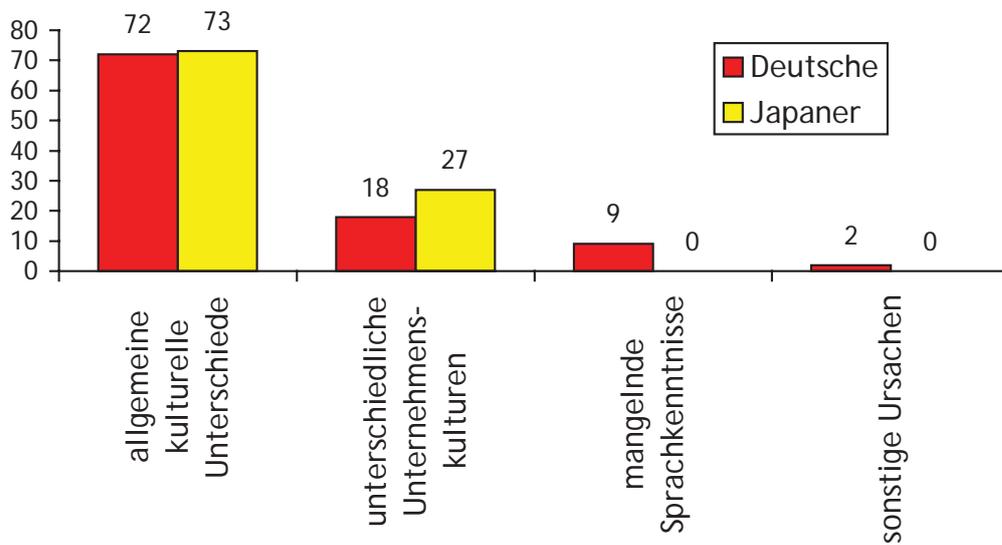


Abb. 3: Hauptursachen für Missverständnisse (*Fujitsu Siemens Computers*)
 Quelle: SEEWALD (2002, S. 37)

Als Hauptursachen für Schwierigkeiten und Missverständnisse werden eindeutig divergierende kulturelle Faktoren genannt (Unterschiede der Gesellschaftskulturen: 72% bzw. 73%; Unterschiede der Unternehmenskulturen: 18% bzw. 27%), während andere Faktoren deutlich zurücktreten. Dies bedeutet: „Culture is [...] a key merger issue“³⁴.

Ein erstes Beispiel für solche kulturellen Divergenzen sind etwa die Ansichten im Blick auf die Entscheidungskompetenzen:

³⁴ DEVOGE / SHIRAKI (2000, p. 29).

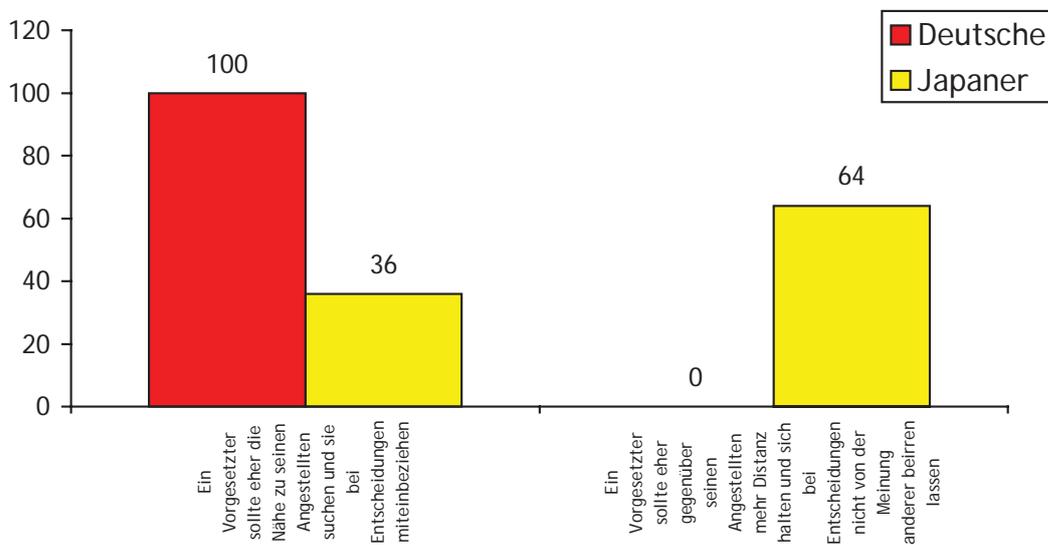


Abb. 4: Rollenvorstellungen (Fujitsu Siemens Computers)
 Quelle: SEEWALD (2002, S. 89)

Während es für 100% der deutschen Mitarbeiter zu ihrer Rollenidentität gehört, dass ein Vorgesetzter eher die Nähe zu seinen Angestellten suchen und sie bei Entscheidungen miteinbeziehen sollte, identifizieren sich 64% der Japaner mit der Aussage, dass ein Vorgesetzter eher gegenüber seinen Angestellten mehr Distanz halten und sich bei Entscheidungen nicht von der Meinung anderer beirren lassen sollte. Es spiegelt sich hier bei den japanischen Mitarbeitern die Wertvorstellung einer *hierarchischen Status- und Beziehungskultur* wider, in der das Individuum immer als Teil eines hierarchischen Beziehungsnetzes verstanden wird, während die deutsche Sichtweise einer *individualistischen Gleichheit* entspricht.

Die Japaner und Deutsche sehen die Dinge unterschiedlich. Ihre Wahrnehmungen und Werte werden durch unterschiedliche 'Identitätssemantiken' kanalisiert. Mit dem Begriff einer Identitätssemantik meine ich das System einer *Weltanschauung*, das eine interne Relevanz für die personale Identitätskonstruktion von Menschen aufweist. Es handelt sich um inhaltliche Angebote, die sich individuelle Akteure aneignen können, um sich ihre eigene Identität zusammenzubasteln (weltanschauliche, philosophische, moralische, religiöse Angebote usw.).³⁵ Die Funktion solcher Identitätssemantiken (*belief systems*) ist die einer weltanschaulichen 'Brille': Einerseits kann man mit einer bestimmten Brille etwas (besser) sehen, andererseits wird das Sichtbare auf das beschränkt, was *diese* Brille sichtbar macht, es werden also auch vielerlei Dinge ausgeblendet. Identitätssemantiken funktionieren sowohl *aisthetisierend* als auch *anaisthetisierend* (von gr. αἰσθησις = Wahrnehmung).

- Zunächst ist es sicher eine wichtige Funktion von Identitätssemantiken (oder *belief systems*), dass sie gewissermaßen eine Bresche in die sonst chaotische Welt schlagen und eben - *aisthetisierend* - eine 'Weltanschauung' ermöglichen.

³⁵ RAWLS nennt diese Identitätssemantiken die komprehensiven Lehren des 'Guten' (RAWLS 1998) oder die Globaltheorien (RAWLS 2003), wobei sich eine moderne Gesellschaft durch das 'Faktum einer vernünftigen Pluralität' solcher komprehensiver Lehren auszeichnet.

- Zum anderen sehe ich die Welt dann eben so wie ich sie sehe (und nicht anders). D.h.: Identitätssemantiken wirken auch *anaesthetisierend*.

So kommt es, dass die westliche individualistische Gleichheitskultur und die östliche hierarchische Beziehungskultur den Menschen auf unterschiedliche Weise sehen (oder nicht sehen). Daher haben die japanischen und die deutschen Mitarbeiter bei *Fujitsu Siemens Computers* differierende Interessen, wie die Kooperations- und Organisationsstrukturen ausgestaltet werden sollten. Während solche Unterschiede bei high-tech-Unternehmen wie *Fujitsu Siemens Computers* primär 'nur' ein Kommunikationsproblem darstellen, können in anderen Branchen aus identitätssemantischen Differenzen dieser Art erhebliche unternehmensethische Probleme erwachsen: So sehen sich beispielsweise Firmen aus der Textilbranche, die als global players über (Sub)Contractors in Südostasien fertigen lassen, teilweise insofern mit massiven ethischen Problemen konfrontiert sehen, als sich die dortige hierarchische Statuskultur z.B. tendenziell hemmend auf die Herausbildung regierungsunabhängiger Gewerkschaften auswirkt und Auswüchse bis hin zu körperlichen Züchtigungen der Mitarbeiter/innen tendenziell begünstigt³⁶.

2. Die Dinge unterschiedlich wahrnehmen II: Individuelle Interessensunterschiede

Global ist eine Vielzahl von unterschiedlichen weltanschaulichen Identitätssemantiken zu konstatieren. Diese Identitätssemantiken liefern für die Angehörigen eines Kulturkreises einen Rahmen für ihre je persönlichen Identitätskonstruktionen. D.h. nun aber wiederum, dass auch *innerhalb* der jeweiligen Rahmensemantiken wiederum erhebliche Unterschiede festzustellen sind. Denn obwohl sich die Angehörigen einer bestimmten Kultur zunächst einmal in einem gemeinsamen kulturellen Rahmen bewegen, eignen sie sich die betreffenden identitätssemantischen Angebote auf sehr unterschiedliche Weise und in unterschiedlicher Dosierung an. Da mag es Leute geben, die in höherer Intensität 'musikalisch' sind für die religiösen Aspekte ihrer Identitätssemantik als andere³⁷. Diese wiederum sind vielleicht in besonderer Weise moralisch 'musikalisch' und legen größten Wert auf die ethischen Gehalte ihrer Rahmenkultur. Menschen sind unterschiedlich 'musikalisch' für verschiedene Aspekte des Lebens: So wie Menschen in unterschiedlichem Ausmaß musikalisch 'musikalisch' oder religiös 'musikalisch' oder ästhetisch 'musikalisch' sind, so sind sie beispielsweise auch unterschiedlich

³⁶ So präsentierte der US-amerikanische TV-Sender ESPN am 12. April 1998 einen Fernsehbericht über einen *Nike*-Zulieferbetrieb, in dem körperliche Züchtigungen dokumentiert wurden. Auf den Versuch eines *Nike*-Managers, den Vorfall durch den Hinweis zu beschwichtigen, das Gezeigte sei völlig aus dem Zusammenhang gerissen, bemerkte ein Kommentator: „He failed to explain what sort of context might justify physically abusing workers“ (zit. nach: <http://www.saigon.com/~nike/espn.html>).

³⁷ Ich greife hier auf die berühmte Formulierung MAX WEBERS zurück: „[I]ch bin zwar religiös absolut 'unmusikalisch' und habe weder Bedürfnis noch Fähigkeit irgendeiner seelischen „Bauwerke“ religiösen Charakters in mir zu errichten - das geht einfach nicht, resp. ich lehne es ab. Aber ich bin, nach genauer Prüfung, weder antireligiös noch irreligiös. Ich empfinde mich auch in dieser Hinsicht als einen Krüppel, als einen verstümmelten Menschen, dessen inneres Schicksal es ist, sich dies ehrlich eingestehen zu müssen, sich damit - um nicht in romantischen Schwindel zu verfallen - abzufinden, aber (darin finde ich einen Ausdruck in Frau Simmels tiefem Buch sehr gut) auch nicht als einen Baumstumpf, der hie und da noch auszuschlagen vermag, mich als einen vollen Baum aufzuspielen“ (WEBER 1994, S. 65). Weitere Belegstellen: WEBER (1992, S. 106); WEBER (1989, S. 110.113).

‘ökonomisch (un)musikalisch’: Menschen sind unterschiedlich ehrgeizig, und nicht jeder ist gleichermaßen hinterher, sein monetäres Einkommen oder allgemeiner seinen Opportunitätsnutzen zu optimieren. Ebenso sind gravierende Unterschiede hinsichtlich der moralische ‘Musikalität’ zu konstatieren.

Ist nun ein Menschen ‘musikalisch’ für eine bestimmte Dimension des Lebens, dann begründet diese Tatsache das Vorhandensein eines bestimmten *Interesses*, d.h. eines *Interesses* daran, die Welt entsprechend zu gestalten. Man nimmt es dann als Vorteil wahr, die Dinge in die entsprechende Richtung zu bewegen.

3. Moralisches Interesse

Verfügt eine Person über moralische ‘Musikalität’, d.h. über ein (mehr oder weniger) moralästhetisches ‘Auge’ - neben weiteren möglichen ‘Augen’ (für die Dimensionen des Ästhetischen, des Politischen, des Ökonomischen, des Religiösen usw.) -, dann begründet diese Tatsache das Vorhandensein eines moralischen *Interesses*, d.h. eines *Interesses* daran, die Welt moralisch(er) zu gestalten. Dabei begründet die Intensität dieser moralästhetischen Wahrnehmungskompetenz den Spielraum für die Intensität des moralischen Interesses.

Einer der Gründe für mich, auch in Sachen Moral den Begriff des Interesses zu verwenden, ist der, dass damit Moral nicht als bloße Restriktion des Möglichkeitenspielraums³⁸, sondern als *attraktive* Größe konzipiert wird³⁹. *Wenn* jemand moralisch ‘musikalisch’ ist, *wenn* er einen Sinn (Asthetik) für Moral hat, *dann* hat er ein moralisches Interesse, und *dann* wirkt das moralische Interesse als ‘moralischer Anreiz’⁴⁰. Die Intensität des jeweiligen moralischen Interesses und daher auch die Anreizintensität von Moral tritt empirisch in äußerst *unterschiedlichen* Dosierungen auf, paktiert mit teilweise recht unterschiedlichen Inhalten, und ist insgesamt kontingent.

4. Moralisches Interesse von Unternehmen

³⁸ Dies ist die Konzeptualisierung von Moral im *economic approach* GARY S. BECKERS. Hierzu auch: SCHRAMM (1996, S. 240f.).

³⁹ In diese Richtung argumentiert auch PRIDDAT (2001). Die Attraktivität (= Anziehungskraft) von Moral dürfte dabei meist auf einer Mischung zweier Gründe beruhen: Zum einen gibt es genuin moralische Gründe, insofern es sich um eine Art ‘Geschmacksfrage’ handelt. Moralisch ‘musikalische’ Menschen möchten schlicht und ergreifend von einer Welt oder Gesellschaft umgeben sein, in der es gerecht und integer zugeht (auch wenn für sie selbst dabei beispielsweise kein unmittelbarer Vorteil im engeren Sinn damit verbunden ist). Zum anderen gibt es ‘ökonomische’ Gründe, denn moralisch ‘musikalische’ Menschen wollen natürlich auch nicht auf die Vorteile verzichten, die mit einer integren Umwelt verbunden sind (z.B. aufgrund eines *moralisch* zugesprochenen Rechts auf Schutz von Leib und Leben). An entsprechende Grenzen müsste sich ein konsequent bekennender Amoralist zwar nicht halten, aber er wäre logischerweise „auch gezwungen - und das ist wichtig -, dem moralischen Schutz dann zu entsagen, wenn es um seine eigenen Interessen geht“ (HARE 1987, S. 117).

⁴⁰ Bei individuellen Akteuren ist es das moralische Interesse, welches als Anreiz wirkt, bei kollektiven Akteuren sind es z.B. unternehmensethische Integritätsprogramme. „Wertesensibilität kann [...] auf der Ebene des individuellen Akteurs [...] auf Erziehung oder religiösen Überzeugungen beruhen; bei kollektiven Akteuren ist sie [allein] eine Funktion der Implementierungsqualität von Wertemanagementsystemen und deren Audits“ (WIELAND 2003, S. 24).

Ein nicht ganz unerheblicher Punkt ist weiters der, dass - im Gegensatz zu *Bedürfnissen*, die nur *individuelle* Akteuren haben können - *Interessen* auch *kollektiven* Akteuren (Organisationen, z.B. Unternehmen) zugeschrieben werden können:

- So muss in einem Marktsystem das grundsätzliche *ökonomische* Unternehmensinteresse immer dahin gehen, dass die Relation Aufwand / Ertrag positiv gestaltet wird.
- Darüber hinaus aber kann ein Unternehmen aber auch *moralische* Interessen als Unternehmensinteressen definieren, etwa in einem *Code of Ethics*. Dabei spielen individuelle Moralinteressen (der Unternehmensleitung, der Mitarbeiter) eine initiale Rolle, aber um solcherlei tugendethische Anwendungen auf Dauer zu stellen und tragfähig zu machen, bedarf es stützender institutioneller Strukturen in der Unternehmensorganisation⁴¹.

These 3: Es ist empirisch eine *Pluralität inhaltlich unterschiedlicher Interessen* in Rechnung zu stellen. Individuelle oder kollektive Akteure nehmen unterschiedliche Dinge als Vorteil wahr.

IV. *economic approach* reloaded: Ökonomische und moralische Interessen

Um nun die Relation zwischen unterschiedlichen Interessen - und im Rahmen des Themas Unternehmensethik konzentriere ich mich im folgenden der Einfachheit halber auf ökonomische und moralische Interessen - zu präzisieren, greife ich zunächst auf den *economic approach* GARY S. BECKERS zurück. BECKER beginnt seine Nobel Lecture mit einer grundsätzlichen Klarstellung:

„Unlike Marxian analysis, the economic approach I refer to does not assume that individuals are motivated solely by selfishness or material gain. It is a *method* of analysis, not an assumption about particular motivations. Along with others, I have tried to pry economists away from narrow assumptions about self-interest. Behaviour is driven by a much richer set of values and preferences. The analysis assumes that individuals maximize welfare *as they conceive it*, whether they be selfish, altruistic, loyal, spiteful, or masochistic. [...] [T]hey try as best as they can“⁴².

Der *economic approach* rechnet also mit eine Pluralität *inhaltlich unterschiedlicher* Interessen (*‘a much richer set of values and preferences’*) und bezieht seine *homo-oeconomicus*-Annahme nur auf die *formale* (= kostenorientierte) Verfolgung dieser Interessen (*‘maximize welfare as they conceive it’*, *‘try as best as they can’*). D.h. aber, dass Beckers *economic approach* nicht behauptet, moralische Interessen seien in Wahrheit ökonomische Interessen, sondern ist offen für sämtliche Inhalte, die unterschiedliche Leute als Vorteil erachten mögen. BECKERS Ansatz geht lediglich davon aus, dass soziale (= individuelle oder kollektive) Akteure ihre unterschiedlichen Interessen zweckrational verfolgen (= Wohlergehensmaximie-

⁴¹ In der Terminologie der ‘Governanceethik’ wären dies die Governancestrukturen IS (individuelle Selbstbindungen) und OKK (Koordinations- und Kooperationsmechanismen einer Organisation) als „Mindestanforderungen an eine realistisch durchhaltbare Managementethik“ (WIELAND 2001, S. 17).

⁴² BECKER (1993b), pp. 385 - 386. ‘Rationalität’ sei nicht mit „engem Materialismus“ (ebd., p. 390) gleichzusetzen; viele Leute würden durchaus „von moralischen und ethischen Erwägungen [*considerations*] geleitet [*constrained by*] werden“ (ebd., p. 390).

rung)⁴³. Um die ökonomischen und moralischen Dimensionen im *economic approach* etwas zu ordnen, mag folgendes Schaubild hilfreich sein:

material: mögliche Vorteilsinhalte (Opportunitätsnutzen) (= ‚normale‘ Präferenzen; <i>tastes</i>)	ökonomische (= Eigennutz)Interessen (= ökonomisch ₂)		moralische Interessen
	monetäre Interessen (= ökonomisch ₁)	nicht-monetäre (Eigennutz)Inter- essen	
formal: Orientierung an Kosten (= <i>formale</i> ‚Basispräferenz‘; Zweckrationalität)	= ökonomisch ₃		

Abb. 5: Ökonomische und moralische Dimensionen im *economic approach*

Ich würde also eine *materiale* (inhaltliche) Ebene von einer *formalen* Ebene abheben:

- Auf der *materialen* Ebene geht es um die möglichen und unterschiedlichen *Vorteilsinhalte*, also um das ‘rich set of values and preferences’ (= ‘normale’ Präferenzen, ‘*tastes*’), um das, was die unterschiedlichen Leute inhaltlich als Opportunitätsnutzen wahrnehmen (‘as they conceive it’). Beschränken wir uns um der Übersichtlichkeit willen auf ökonomische und moralische Interessen, so wäre hier im Bereich der ökonomischen Interessen auf die einschlägige Begriffsentgrenzung des *economic approach* hinzuweisen: Ökonomische Interessen im engeren Sinn richten sich auf *monetäre Werte*⁴⁴; diesen engen Begriff des Ökonomischen indiziere ich durch die Schreibweise ‘ökonomisch₁’. Dagegen richten sich ökonomische Interessen im weiteren Sinn auf (allgemeine) *Vorteile* (Opportunitätsnutzen); und diesen weiteren Begriff des Ökonomischen im Sinn eines allgemeinen Vorteilsstrebens signalisiert die Schreibweise ‘ökonomisch₂’. Unter diese weitere Kategorie fallen daher nicht nur die ökonomischen Interessen im engeren Sinn (‘ökonomisch₁’), sondern auch nicht-monetäre Eigennutz-Interessen.
- Die *formale* Ebene beschreibt den Kern des *economic approach*: die Orientierung an Kosten (Opportunitätskosten). Diese ökonomisch kalkulierende Kostenorientierung indiziere durch die Schreibweise ‘ökonomisch₃’. Der *economic approach* modelliert das Verhalten individueller oder kollektiver Akteure also so, dass sie durchaus inhaltlich unterschiedliche Interessen besitzen, dass sie allesamt *ihre* (= inhaltlich unterschiedlichen) Interessen doch zweckrational (= ‘ökonomisch₃’) verfolgen (‘maximize welfare as they conceive it’). D.h., dass auch moralisch interessierte Akteure ihre Moralinteressen zweckrational (= ‘ökonomisch₃’) zur Geltung zu bringen trachten.

Wendet man sich mit dieser methodischen ‘Brille’ nun den konkreten Anwendungsfragen zu, so ergibt sich eine nicht unerhebliche Schwierigkeit: Wenn man z.B. die Frage klären will, warum einige Unternehmen der bayerischen Bauindustrie, die sich ja allesamt in der mehr

⁴³ Genau dies hatte auch schon Max Weber mit seinem Begriff der ‘Zweckrationalität’ gemeint. Beispiel: Unternehmen A hat u.a. ein moralisches Interesse und investiert angesichts von Korruptionsproblemen zweckrational in ein Integritätsmanagement, während Unternehmen B mit ausschließlich ökonomischem Interesse (nach der Logik des Korruptionsdilemmas) zweckrational in effiziente Korruption investiert. Der *economic approach Beckers* modelliert *beide* kollektiven Akteure gleichermaßen als ‘homo’ oeconomicus (HO), als Akteure, die ihre *unterschiedlichen* Vorstellungen vom Wohlergehen (Vorstellungen vom ‘Guten’; Zwecke) maximieren.

⁴⁴ Diese Kategorie spielt in LUHMANNs Theorie des Wirtschaftssystems die entscheidende Rolle (Code: *zahl*en).

oder weniger gleichen (= von Korruption geprägten) Marktsituation befanden, dem Verein 'Ethikmanagement der Bauwirtschaft e.V.' (EMB) beigetreten sind, andere aber nicht, so ist ja nicht viel damit gewonnen, wenn man nur darauf hinweist, dass bei diesen Unternehmen eben moralische Interessen im Spiel waren und bei den anderen nicht. Dies ist der Punkt, an dem Kritiker den Vorwurf erheben, dass der *economic approach* „am Rande der Tautologie lustwandelt“⁴⁵: Entscheidung A werde ex post ebenso ökonomisch 'erklärt' wie dessen Gegenteil: Entscheidung Non-A. Hier gibt es für den *economic approach* m.E. nun zwei Möglichkeiten, tautologische Gehaltlosigkeit zu vermeiden:

- Entweder man ist in der Lage, zwei separate Analysen durchzuführen: erstens eine Analyse, die Qualität und Quantität des aufgebauten oder nicht-aufgebauten moralischen Humankapitals oder (bei kollektiven Akteuren) des moralischen Organisationskapitals bestimmt⁴⁶, und zweitens eine Analyse, die das unterschiedliche Verhalten der unterschiedlichen Akteure mit ihren unterschiedlichen Kapitalrestriktionen in der Entscheidungssituation (Beitritt oder Nichtbeitritt zum EMB) prognostiziert. So können **Unterschiede erklärt** werden: Es kann erklärt werden, warum bei der einen Gruppe von Unternehmen Moral zum Tragen kommt und bei der anderen nicht.
- Oder aber man hebt von vornherein gar nicht auf diese unterschiedlichen Interessen der Akteure ab, sondern nur auf die äußeren *Situationsbedingungen*, die eine markante Anreiz- bzw. Kostenstruktur aufweisen; und *wenn* nun diese Situationsbedingungen beispielsweise moralisches Engagement mit außerordentlich hohen Kosten verknüpfen, dann lässt sich 'ökonomisch' prognostizieren, dass in den *Verhaltensreaktionen* auf diese Situationsbedingungen auch bei Akteuren mit inhärentem Moralkapital die moralischen Interessen *tendenziell* von den ökonomischen Anreizen dominiert werden. Letzteres könnte etwa bei demjenigen Unternehmen der Fall gewesen sein, das aus dem EMB wieder ausgetreten ist. Hier können **Entwicklungen prognostiziert** werden: Es wird untersucht, wie sich die Chancen für Moral *entwickeln*, was wiederum Tendenzprognosen über deren statistische Realisierung oder Nichtrealisierung zulässt.

Der in unserem Zusammenhang springende Punkt ist nun aber der, dass der *economic approach* BECKERS das Konzept inhaltlicher Differenzen zwischen unterschiedlichen (ökonomischen, moralischen, ästhetischen usw.) Interessen oder Anreizen *bestätigt*⁴⁷.

⁴⁵ NUTZINGER (1997), S. 94.

⁴⁶ Im Hintergrund dieser Formulierung steht die Tatsache, dass GARY S. BECKER Moral (oder z.B. Musikalität) nicht als stabile Präferenz, sondern als ein dem Feld der variablen Restriktionen zuzuordnendes Moment des individuellen 'Humankapitals' konzipiert.

⁴⁷ Auf eine Unklarheit in BECKERS Ansatz ist hier noch hinzuweisen. Sie betrifft BECKERS Präferenzbegriff. Becker geht ja bekanntlich von einer Invarianz, also von der „Annahme stabiler Präferenzen“ (BECKER 1993a, S. 167) und einer Identität der Präferenzen aller Individuen aus: „Geschmäcker [*tastes*] ändern sich weder launisch noch unterscheiden sie sich bedeutend zwischen Leuten“ (STIGLER / BECKER 1977, 76**). Die hier erklärte Universalität der Präferenzen (*preferences, tastes*) steht in direktem Widerspruch zu dem oben angeführten Zitat aus der Nobelpreisrede. Nun hat BECKER zwar erklärt, er fasse, anders als die Umgangssprache, mit dem Begriff der 'Präferenzen' nicht einzelne (Geschmacks-)Vorlieben (wie etwa die Vorliebe für Orangen oder Autos) ins Auge (BECKER 1993a, S. 4), sondern beziehe ihn lediglich auf 'tieferliegende' Präferenzen wie physische und psychische Gesundheit, Ernährung, Fortpflanzung, Liebe (BECKER 1993a, S. 4.101.228; BECKER / MICHAEL 1993, p. 166), 'letzte Ziele' von Wahlhandlungen (BECKER / MICHAEL 1993, p. 164), auf 'Basis-' (BECKER 1991, p. IX) oder 'Meta-Präferenzen' (BECKER 1992, p. 340**). BECKER zielt also mit diesem Ausdruck eine im Vergleich zu materialen Vorlieben formale Präferenzebene an, während das, was umgangssprachlich als 'Präferenz' bezeichnet wird, etwa die Neigung zum Konsum von Musik, in BECKERS ökonomischer Begriffsverwendung keine - stabile - Präferenz, sondern ein dem Feld der - variablen - Restriktionen zuzuord-

Diesbezüglich steht nun unerwarteterweise - wenn wir auf die deutsche wirtschafts- und unternehmensethische Szenerie blicken - die 'Governanceethik' JOSEF WIELANDS (die sich kaum auf BECKER beruft) dem *economic approach* BECKERS konzeptionell *näher* als die 'ökonomische Theorie der Moral' von KARL HOMANN und INGO PIES (für die BECKERS eine tragende konzeptionelle Säule darstellt):

- Denn die 'ökonomische Theorie der Moral' hebt darauf ab, dass sich alle Moral *in terms of economics* rekonstruieren lässt, dass sie sich schlussendlich nicht durch die praktische Vernunft der Moralphilosophie, sondern nur durch den Aufweis von (im weiten Sinn) ökonomischen Vorteilen (*potential gains*) begründen lässt⁴⁸, und dass die Wirtschafts- und Unternehmensethik daher keine genuine ('jungfräuliche') moralische Motivation brauche⁴⁹. Die 'ökonomische Theorie der Moral' geht daher weiter als der *economic approach*, der keine 'ontologischen' Aussagen über die Interessen macht, während die 'ökonomische Theorie der Moral' von der methodischen Prämisse ausgeht, moralische Interessen seien in Wirklichkeit ökonomische Interessen, so dass sich die (bei BECKER und WEBER vorgesehene) *inhaltliche* Polylingualität möglicher Interessen (bei BECKER: Restriktionen) zusätzlich in die *inhaltliche* Monolingualität eines *eigeninteressierten* Vorteilsstrebens auflöst.
- Die 'Governanceethik' dagegen bestreitet - mit BECKER -, dass es nur oder „vor allem ökonomische Anreize seien, die moralisches Verhalten induzieren“⁵⁰ und hat hierzu den Begriff 'moralischer Anreize' eingeführt:
 - Moralische Anreize sind zum einen *Anreize*. D.h.: Wenn ein individueller oder kollektiver Akteur (Person- und Organisationssystem) Integrität anstrebt, dann tut er dies nicht aus

nendes Moment des individuellen 'Humankapitals' ist (STIGLER / BECKER 1977): Da etwa das Hören von Musik oder eine schulische Musikausbildung als Investitionen in das Musik-Humankapital die Produktivität der mit Musik verbrachten Zeit erhöhen (STIGLER / BECKER 1977, p. 78), erkläre sich die Verhaltensänderung eines zunehmenden Musikkonsums ('Sucht'-Verhalten) nicht durch Präferenzenänderungen, sondern durch Effizienzverschiebungen in der Produktionsfunktion: Der Grenznutzen der mit Musik verbrachten Zeit steigt, während der entsprechende 'Schatten'-Preis sinkt. Konsequenterweise führt eine rationale Zeitallokation zu verstärktem Musikkonsum. Würde man dagegen den steigenden Musikkonsum dadurch 'erklären' wollen, daß sich eben die Präferenzen (nach Musikkonsum) verändert hätten, so wäre im Grunde überhaupt nichts erklärt, da der Umstand nicht plausibilisiert würde, warum der Musikkonsum steigt (= warum sich die Präferenzen verändert haben sollen). Mir scheint nun, dass hier die Grenzen zwischen diesen allgemeinen (Basis-)Präferenzen und den verschiedenen individuellen Geschmacksneigungen viel zu verschwommen bleiben. Ich habe deswegen schon vor Jahren den Vorschlag gemacht, den *economic approach* so anzusetzen, dass die stabile Präferenz schlicht durch die *homo-oeconomicus*-Annahme abgedeckt wird: „Das, was Becker als 'Präferenz' stabil voraussetzt, ist identisch mit dem Rationalitäts- oder Nutzenmaximierungsprinzip, während im Bereich der variablen Bedingungen interne ('Humankapital'; 'Organisationskapital') und externe (z.B. rechtliche Regelungen) Restriktionen zu unterscheiden und gesondert zu untersuchen wären, also entweder $\Delta V = f(P, \Delta R_i, R_e)$ oder $\Delta V = f(P, R_i, \Delta R_e)$ “ (SCHRAMM 1996, S. 240, A. 33).

⁴⁸ So unterscheidet HOMANN (2003) zwei unternehmensethische Strategien: Bei der *ordnungspolitischen Strategie* soll die Situationslogik geändert werden, so dass für die Unternehmen dann „die Vorteile aus moralischen Handlungen indirekt und mittelbar anfallen“ (S. 51). Im Rahmen der *Wettbewerbsstrategie* wird „moralisches Handeln für Unternehmen vorteilhaft, wenn sie daraus einen Vorsprung gegenüber der Konkurrenz erzielen können“ (S. 57).

⁴⁹ HOMANN (2003b).

⁵⁰ WIELAND (2003), S. 3. Dabei versteht er ökonomische Anreize durchaus in dem weiten Sinn von Opportunitätsvorteilen, denn er unterscheidet *materielle* (Einkommen, Preise usw.) und *immaterielle* (Nutzen, Eigeninteresse usw.) ökonomische Anreize (WIELAND 2003, S. 17). In diesem weiten Sinn sind auch bei Wieland - wie HOMANN zutreffend anmerkt - „unter Anreizen [...] immer so etwas wie handlungsbestimmende Vorteilserwartungen zu verstehen“ (HOMANN 2001, S. 39).

unbefleckter Selbstlosigkeit; vielmehr verspricht er sich etwas davon⁵¹. Und dieses ‘etwas’ identifiziert WIELAND als „die Befriedigung des Bedürfnisses nach Selbstachtung und Fremddachtung“⁵².

- Zum anderen sind moralische Anreize aber auch genuin *moralische* Anreize. D.h.: Sie sind keine ökonomischen Anreize (= Opportunitätsvorteile), sondern differieren von ökonomischen Anreizen in *inhaltlicher* Hinsicht: *Extrinsisch* sind ökonomische Anreize materielle (= geldwerte) Größen (Einkommen, Preise, Güter), moralische Anreize dagegen immaterielle Achtungs-/Missachtungsprozesse; *intrinsisch* sind ökonomische Anreize immaterielle Nutzengrößen (nichtpekuniärer Nutzen, Eigeninteresse), moralische Anreize hingegen immaterielle habitualisierte Pflichtmotive (internalisierte Normen, Tugenden)⁵³.

Ich neige zu der Auffassung, dass zweckmäßig ist, nicht nur mit ökonomischen, sondern auch mit (genuin) moralischen Interessen zu rechnen. Denn hebt man in der Rekonstruktion unternehmensethischer Entscheidungen ausschließlich auf die Situationslogik und die darin enthaltenen *potential gains* ab, dann entzieht die Kontingenz der ökonomischen Wirkungen unternehmensethischer Entscheidungen der Argumentation den Boden. Denn wie können unternehmensethische Entscheidung mit Vorteilen begründet werden, deren Realisierung kontingent bleibt?⁵⁴

These 4: Unbeschadet der Tatsache, dass individuelle oder kollektive Akteure ihre Interessen - laut *economic approach* - mit ökonomischem₃ (= zweckrationalem) Kalkül zur Geltung zu bringen suchen, bleibt das ‘moralische Interesse’ - so es vorhanden ist - *inhaltlich* doch ein *moralisches* Interesse.

V. Dilemma oder Kontingenz? Moralische Interessen im Methodenkonzept der Unternehmensethik

Abschließend sollen noch einige Überlegungen zu einem zweckmäßigen Methodenkonzept der Unternehmensethik angestellt werden.

Grundsätzlich legt es sich nahe, auch in der Unternehmensethik mit der ‘Brille’ von Dilemmastrukturen methodisch an die Probleme heranzugehen. Denn es ist wohl unstrittig, dass Unternehmen unter der Bedingung einer Situationslogik zu operieren haben, die durch ein Wettbewerbsdilemma strukturiert wird⁵⁵. Die Analyse dieser Situationslogik erfolgt zweckmäßigerweise, so schon KARL POPPER, unter Rückgriff auf die ökonomische Methode: „Die Analyse von Situationen, die Situationslogik [...] ist die Methode der ökonomischen Analyse“⁵⁶. Als methodisches Analyseinstrument hierzu fungiert der ‘homo oeconomicus’,

⁵¹ WIELAND kritisiert daher ETZIONI'S Bemerkung, moralisches Verhalten sei „nicht auf ein Anreizsystem zurückzuführen“ (ETZIONI 1994, S. 135ff.).

⁵² „Letztlich ist es [...] die Befriedigung des Bedürfnisses nach Selbstachtung und Fremddachtung, die das Motiv zur Befolgung moralischer Anreize bildet“ (WIELAND 2003, S. 23). Der Anreiz bei moralischen Anreizen, also der Anreiz, sich moralisch zu verhalten, gründet im menschlichen „Bedürfnis nach Wertschätzung“ (ebd., S. 23), *extrinsisch* „Wertschätzung durch andere“ (ebd., S. 23), *intrinsisch* „Selbstwertschätzung“ (ebd., S. 23).

⁵³ WIELAND (2003), S. 17.

⁵⁴ M.E. lässt die Tatsache, dass eine auch nur halbwegs präzise „Zurechnung der Erträge auf konkrete moralische Entscheidungen schwierig ist“ (HOMANN 2003, S. 58) keine andere Schlussfolgerung zu.

⁵⁵ Dies eindringlich herausgearbeitet zu haben, ist in der wirtschafts- und unternehmensethischen Diskussion zweifelsohne vor allem das Verdienst von KARL HOMANN.

se“⁵⁶. Als methodisches Analyseinstrument hierzu fungiert der ‘homo oeconomicus’, der ja bekanntlich keine anthropologischen Eigenschaften, sondern Situationseigenschaften abbilden soll⁵⁷. Kein Unternehmen kann es sich leisten, die mit dem Rahmencode des Wirtschaftssystems (*Aufwand* < *Ertrag*)⁵⁸ verbundene Situationslogik zu ignorieren, ohne mit der zwangsweisen Realisierung der *exit option* rechnen zu müssen. Der Versuch, Unternehmensethik (nur) in den Schlupfwinkeln (‘Spielräumen’) dieser Situationslogik unterzubringen⁵⁹, bestätigt erstens die ‘ausweglose’ Situationslogik für den Bereich außerhalb der Schlupfwinkel und wird zweitens in einer sich globalisierenden Wirtschaft bei härter werdendem Wettbewerb prekär. Die Situationslogik von Dilemmastrukturen ist also ein außerordentlich *relevanter* Gesichtspunkt, an dem kein Unternehmen vorbeikommt.

Obwohl es daher ganz unmöglich ist, Dilemmastrukturen nicht ins Kalkül eines unternehmensethischen *Methodenkonzepts* einzubeziehen, hege ich gleichwohl Zweifel an der *empirischen* Allgegenwart von Dilemmastrukturen. Ziehen wir als Beispiel noch einmal das Korruptionsproblem in der bayerischen Bauwirtschaft heran. An und für sich bietet sich die Korruptionsfrage als Paradebeispiel für die These einer auch empirischen Allgegenwart von Dilemmastrukturen an⁶⁰:

⁵⁶ POPPER (1992), S. 123.

⁵⁷ „Es sind nicht die wirklichen Eigenschaften der wirklichen Akteure, die im Kontext des homo oeconomicus abgebildet werden, sondern Eigenschaften von Handlungssituationen“ (ZINTL 1989, S. 64). In diesem Sinn auch HOMANN (1994) und SCHRAMM (1996). Im Extremfall, nämlich dem, dass die gesamte Menschheit nur aus reinen Moralheiligen bestehen würde, könnte der ‘homo oeconomicus’ die Situationsbedingungen korrekt abbilden, ohne dass sich ein wirklicher Mensch entsprechend verhalten würde.

⁵⁸ „Für Wirtschaftsorganisationen ist diese Codierung eine verbindliche Leitdifferenz“ (WIELAND 1996, S. 76).

⁵⁹ So meint beispielsweise KOSLOWSKI (1988), S. 215f., man dürfte nicht „zu pessimistisch bezüglich der Kosten ethischen Handelns“ sein, denn der Wettbewerb funktioniere „nicht so gut, daß jeder ethische Unternehmer gleich untergeht“, vielmehr könnten die Kosten von Moral „aus dem Gewinn gedeckt werden“.

⁶⁰ Wenn nur eines der Unternehmen moralischerweise nicht besticht, wird sich die Konkurrenz fast alle Aufträge sichern und einen Gewinn von 4 einstreichen können, während sich der Moralentrepreneur mit dem Niedrigstwert 1 begnügen muss. Falls beide Unternehmen nicht bestechen, erhalten beide je 3 Gewinneinheiten (zusammen 6, also etwas mehr als im Bestechungsfall, weil die Bestechungsgelder nicht vom Gewinn abgezogen werden müssen). Sind dagegen beide Unternehmen korrupt, können sie nur je 2 Gewinneinheiten einstreichen, weil sich beide einen kostenproduzierenden Korruptionswettlauf liefern. Unternehmen A steht nun vor folgenden Alternativen: Gesetzt den Fall, B besticht, dann ist für A ‘bestechen’ die rationale Option ($2 > 1$). Falls B nicht besticht, ist ‘bestechen’ aber ebenfalls die dominante Strategie ($4 > 3$). Vice versa. Die Unternehmen landen in einem für *beide* suboptimalen Quadranten, obwohl die Option ‘nicht bestechen’ für *beide* Firmen bessere Resultate generieren würde.

		Unternehmen B	
		bestechen	nicht bestechen
Unternehmen A	bestechen	2 ← 1	1
	nicht bestechen	2	4 ← 3
		1	3

Abb. 6: Das Korruptionsdilemma

In der Logik dieser Dilemmasituation „ist es für eine einzelne Firma unmöglich, dieses von allen prinzipiell erwünschte Resultat allein, durch ihr vorbildhaftes Verhalten [...] herbeizuführen - sie wird dann durch die Defektion der anderen ausgebeutet“⁶¹. Also, so die Konsequenz, bedarf es einer ordnungspolitischen Lösung, einer Regel, die die Strategieoptionen nachhaltig verschiebt und damit wirkungsvolle Anreize setzt, von korrupten Praktiken Abstand zu nehmen⁶².

Nun scheint es empirisch aber doch nicht ganz so ‘unmöglich’ zu sein, dem Korruptionsdilemma zu entfliehen. Wie das zweite Fallbeispiel gezeigt hat, sind die Unternehmen keineswegs nur Marionetten einer ausweglosen Dilemmasituation, sondern Akteure, die unter Ungewissheit zu operieren haben: Die ökonomischen Effekte moralischer Vorleistungen von Unternehmen sind *kontingent*. Sie sind nicht präzise prognostizierbar und selbst ex post oft nicht präzise auf definierte moralische Entscheidungen zuzurechnen. Diese Diagnose einer *Kontingenz* der ökonomischen Effekte unternehmensethischer Entscheidungen (was etwas völlig anderes ist als das eben genannte Schlupfwinkelargument) bedeutet, dass moralische Vorleistungen erstens ausgebeutet werden *können*, dass Moral sich aber zweitens auch auszahlen *kann*, oder dass drittens moralische Vorleistungen unterm Strich überhaupt keine quantitativ nennenswerten ökonomischen Effekte nach sich ziehen. Diese Tatsache hat m.E. für den methodischen Zuschnitt der Unternehmensethik Konsequenzen.

Hier unterscheidet sich der Methodenzuschnitt der *Unternehmensethik* von demjenigen der *Wirtschaftsethik*:

- *Wirtschaftsethisch* dürfte es immer zweckmäßig sein, die Suche nach paretosuperioren Regeln methodisch mit der ‘Brille’ von Dilemmastrukturen anzugehen. Darin ist der öko-

⁶¹ So HOMANN (1997), S. 195, der in Konsequenz seines methodischen Ansatzes diese Problemstruktur des Gefangenendilemmas auch im Blick auf die Korruption als das „wichtigste Argument“ (ebd., S. 195) einstuft.

⁶² In der deutschsprachigen Diskussion scheint sich diesbezüglich sowohl von juristischer wie von unternehmensethischer Seite eine Argumentationskonvergenz in Richtung eines Unternehmensstrafrechts abzuzeichnen. Näher hierzu: SCHRAMM (2004).

nomischen ‘Ordnungsethik’⁶³ oder ‘normativen Institutionenökonomik’⁶⁴ oder ‘ökonomischen Ethik’⁶⁵ völlig beizupflichten. Und diesbezüglich ist auch die ‘ökonomische Theorie der Moral’⁶⁶ plausibel, da sie vor allem auf die Regelimplementation (*choice of rules*) fokussiert: Denn da die Bereitschaft von individuellen oder kollektiven Akteuren zu moralischem Verhalten alles andere als unendlich ist, bedarf es stützender bzw. kanalisierender Rahmenregeln; und diese Regeln müssen sich unterm Strich lohnen, sonst wäre es schlicht unvernünftig, sie zu installieren. Diesbezüglich hat die ‘ökonomische Theorie der Moral’ sogar IMMANUEL KANT auf ihrer Seite⁶⁷.

- *Unternehmensethisch* aber sieht es m.E. anders aus. Setzt man die ‘ökonomische Theorie der Moral’ auch als Theorie des *Verhaltens* individueller oder kollektiver Akteure an (*choice within rules*), dann müssen auch bei der Selbstbindung bayerischer Bauunternehmen im EMB „[m]oralische Vor- und Mehrleistungen [...] eine Investition in nachhaltige Renditen“⁶⁸ sein. Wie ich oben schon notiert habe, scheint mir die faktische Kontingenz der ökonomischen Wirkungen unternehmensethischer Selbstbindung in Sachen Korruption dieser Argumentation mit ausschließlich ökonomischen Vorteilen (hier sogar im engeren, monetären Sinn) den Boden zu entziehen und als Erklärungsgrund doch das Vorhandensein genuin moralischer Interessen vorauszusetzen.

Für den methodischen Zuschnitt der *Unternehmensethik* bedeutet dies, dass es zweckmäßig ist, beide Typen empirischer Entscheidungssituationen, die für Unternehmen relevant sind, methodisch ins Kalkül zu ziehen, nämlich sowohl Dilemma- als auch Kontingenzsituationen:

- Zum einen gibt es Dilemmasituationen, in denen moralische Vorleistungen mit an Sicherheit grenzender Wahrscheinlichkeit von den konkurrierenden *bad guys*, deren moralisches Interesse zumindest vergleichsweise geringer ausfällt, *ausgebeutet* werden. In diesen Situationen bleibt nur die ökonomisch rekonstruierte Strategie, die ‘Ausbeutungs’-Strategie der *bad guys* durch geeignete Spielregeln stillzustellen, d.h. deren fehlendes moralisches Interesse durch zweckmäßige Institutionen zu kompensieren (= Spielregeln als ‘Ort der Moral’), um so *compliance* (= Regelbefolgung) zu erreichen.

⁶³ HOMANN / BLOME-DREES (1992), S. 20ff.: „Wirtschaftsethik als Ordnungsethik“; HOMANN / KIRCHNER (1995); HOMANN (1999).

⁶⁴ PIES (1993).

⁶⁵ SUCHANEK (2001).

⁶⁶ HOMANN / PIES (1994).

⁶⁷ KANT unterscheidet zwei Formen, wie man ‘Maximen’ (vorgeschlagene Handlungsregeln, Spielregeln) einem Vernunfttest unterziehen kann: zum einen einen Logiktest und zum anderen einen Wollenstest. Die einschlägige Passage lautet: „Man muss *wollen können*, daß eine Maxime unserer Handlung ein allgemeines Gesetz werde: dies ist der Kanon der moralischen Beurteilung derselben überhaupt. Einige Handlungen sind so beschaffen, daß ihre Maxime ohne Widerspruch nicht einmal als allgemeines Naturgesetz *gedacht* werden kann; weit gefehlt, daß man noch *wollen könne*, es *sollte* ein solches werden. Bei andern ist zwar jene innere [*Anm.: logische*] Unmöglichkeit nicht anzutreffen, aber es ist doch unmöglich, zu *wollen*, daß ihre Maxime zur Allgemeinheit eines Naturgesetzes erhoben werde, weil ein solcher Wille sich selbst widersprechen würde“ (KANT 1974a, S. 54f.). Als ein Beispiel für eine Maxime, die als allgemeine Regel zwar logisch möglich sei, die man aber *nicht wollen könne*, bringt KANT die Gleichgültigkeit gegen fremde Not (ebd., S. 54). Und KANTS Argument, man könne eine solche Gleichgültigkeit als allgemeine Regel nicht wollen, weil man dann, wenn man selber des Beistands anderer bedürfe, nicht mehr mit Hilfe rechnen könne, ist wohl kaum etwas anderes als ein Vorteilsargument. Hier liegt der vielangeklagte moralische Rigorismus KANTS also nicht. Vielmehr beruht er darauf, dass KANT zunächst sehr klarsichtig die *free-rider*-Gefahr sieht (ebd., S. 55), dabei aber die Anwendungsprobleme ausblendet und die Handlungsfolgen nicht berücksichtigt, die sich aus dem lokalen Anwendungsfall ergeben (KANT 1991a; 1991b).

⁶⁸ HOMANN (2003), S. 58.

- Zum anderen aber gibt es eben auch Situationen, in denen die ökonomischen Wirkungen moralischer Vorleistungen *kontingent* sind, in denen die Realisierung moralischer Interessen der *good guys* also zu Wettbewerbsvorteilen oder -nachteilen führen kann. Das Management von *integrity* in Sachen Korruption scheint zu diesem Situationstypus zu gehören. Und in solchen Situationen ist das Vorhandensein oder Nichtvorhandensein moralischer Interessen angesichts der Kontingenz der ökonomischen Effekte von Moral real ausschlaggebend.

Methodisch ergibt sich daraus, dass man *zweistufig* vorgehen muss: In einem ersten Schritt ist der *Situationstypus* zu eruieren. Und erst in einem zweiten Schritt können dann pragmatische *Handlungsempfehlungen* (Implementation zweckmäßiger Regeln; unternehmensethisches Integritätsmanagement usw.) generiert werden. Denn *wenn* es sich tatsächlich um eine GD-Situation handelt, dann ist es zweckmäßig, die problemrelevanten Erkenntnisse einer 'ökonomischen Theorie der Moral' in Anwendung zu bringen. *Wenn* es sich dagegen *nicht* um eine zwingende Dilemmasituation, sondern um eine Kontingenzsituation handelt, dann ist es schlicht *nicht mehr zweckmäßig*, die Situation trotzdem mit dem Instrumentarium der 'ökonomischen Theorie der Moral' als Dilemmasituation zu rekonstruieren. Denn nimmt man die Situation nur mit der 'Brille' des Gefangenendilemmas wahr, dann gibt es z.B. im oben angesprochenen Korruptionsdilemma nur noch eine einzige (= dominante) Strategie, nämlich 'bestechen', weil jede moralische Vorleistungen ausgebeutet wird. Ausgeblendet bleiben dann aber die beiden anderen Möglichkeiten von Kontingenzsituationen: nämlich dass moralische Vorleistungen unterm Strich überhaupt keine quantitativ nennenswerten ökonomischen Effekte nach sich ziehen oder dass sich Moral sogar auszahlt. Die Kontingenz der ökonomischen Effekte unternehmensethischer Entscheidungen und die damit gegebene Polypotenzialität der Handlungssituationen werden methodisch eingeengt. Dies läuft schlussendlich schlicht auf eine Einschränkung von Handlungsoptionen hinaus, die eigentlich nicht im Interesse der Unternehmensethik liegen kann.

Literatur

- BECK, ULRICH / BECK-GERNSHEIM, ELISABETH (1990): Einleitung, in: Beck, Ulrich / Beck-Gernsheim, Elisabeth: Das ganz normale Chaos der Liebe, Frankfurt (M.): Suhrkamp, S. 7 - 19.
- BECKER, GARY S. (1991): A Treatise on the Family, Enlarged Edition, Cambridge (Mass.) / London (Engl.): Harvard University Press.
- BECKER, GARY S. (1992): Habits, Addictions, and Traditions, in: *Kyklos* 45, S. 327 - 346.
- BECKER, GARY S. (1993a): Der ökonomische Ansatz zur Erklärung menschlichen Verhaltens (Die Einheit der Gesellschaftswissenschaften 32), 2. Aufl., Tübingen: Mohr (Siebeck).
- BECKER, GARY S. (1993b): Nobel Lecture: The Economic Way of Looking at Behavior, in: *Journal of Political Economy* 101, pp. 385 - 409.
- BECKER, GARY S. / MICHAEL, ROBERT T. (1993): Zur neuen Theorie des Konsumentenverhaltens, in: Becker, Gary S.: Der ökonomische Ansatz zur Erklärung menschlichen Verhaltens (Die Einheit der Gesellschaftswissenschaften 32), 2. Aufl., Tübingen: Mohr (Siebeck), S. 145 - 166.
- BORRUS, A. / BARNATHAN, J. / ENCARDIO, P. (1992): Stanching the Flow of Chinas Gulag Exports, in: *Business Week*, 13. April 1992, pp. 15 - 16.
- CARTWRIGHT, S. (1998): International Mergers and Acquisitions. The Issues and Challenges, in: Geertsen, Martine Cardel / Söderberg, Anne Marie / Torp, Jens Eric (Ed.): *Cultural Dimensions of International Mergers and Acquisitions*, Berlin et al.: de Gruyter, pp. 5 - 15.

- DÄSCHLEIN, HELMUT (2002): EthikManagement im Härtestest. Praxiserfahrungen aus Bauunternehmen und am Baumarkt. *Quelle:* <http://www.bauindustrie-bayern.de/Oeffentlich/Dokumente/EMB-Materialien/EMB260202D.doc>
- DEVOGE, SYLVIA / SHIRAKI, JEFF (2000): People factors. The missing link in merger success, in: *Compensation & Benefits Management*, Vol. 16 (2000), pp. 26 - 32.
- ETZIONI, AMITAI (1994): Jenseits des Egoismus-Prinzips. Ein neues Bild von Wirtschaft, Politik und Gesellschaft, Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- HARE, RICHARD M. (1987): Eine moderne Form der Goldenen Regel, in: Birnbacher, Dieter / Norbert Hoerster (Hg.): *Texte zur Ethik*, 6. Aufl., München: dtv, S. 109 - 124.
- HEGSELMANN, RAINER / KLIEMT, HARTMUT (1997 / Hg.): *Moral und Interesse. Zur interdisziplinären Erneuerung der Morawissenschaft*, München: Oldenbourg.
- HOFSTEDE, GEERT (2001): *Lokales Denken, globales Handeln. Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management*, 2. Aufl., München: dtv.
- HOMANN, KARL (1994): Homo oeconomicus und Dilemmastrukturen, in: Sautter, Hermann (Hrsg.): *Wirtschaftspolitik in offenen Volkswirtschaften (FS für Helmut Hesse zum 60. Geburtstag)*, Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, S. 387 - 411.
- HOMANN, KARL (1997): Unternehmensethik und Korruption, in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung* 49, S. 187 - 209.
- HOMANN, KARL (1999): Die Relevanz der Ökonomik für die Implementation ethischer Zielsetzungen, in: Korff, Wilhelm u.a. (Hrsg.): *Handbuch der Wirtschaftsethik*, Bd. 1: Verhältnisbestimmung von Wirtschaft und Ethik, Gütersloh: Gütersloher Verlagshaus, S. 322 - 343.
- HOMANN, KARL (2001): Governanceethik und philosophische Ethik mit ökonomischer Methode - Versuch einer Verhältnisbestimmung, in: *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik* 2, S. 34 - 47.
- HOMANN, KARL (2003): Grundlagen einer Ethik für die Globalisierung, in: Pierer, Heinrich von / Homann, Karl / Lübke-Wolf, Gertrude (mit Friemel, Kerstin): *Zwischen Profit und Moral. Für eine menschliche Wirtschaft (Edition Initiative und Diskurs, Bd. 1)*, München / Wien: Hanser, S. 35 - 72.
- HOMANN, KARL (2003b): Braucht die Wirtschaftsethik eine 'moralische Motivation'?, Typoskript.
- HOMANN, KARL / KIRCHNER, CHRISTIAN (1995): Ordnungsethik, in: *Jahrbuch für Neue Politische Ökonomie* 14, S. 189 - 211.
- HOMANN, KARL / PIES, INGO (1994): Wirtschaftsethik in der Moderne. Zur ökonomischen Theorie der Moral, in: *Ethik und Sozialwissenschaften. Streitforum für Erwägungskultur* 5, S. 3 - 12.
- KANT, IMMANUEL (1974a): Grundlegung zur Metaphysik der Sitten, in: Weischedel, Wilhelm (Hrsg.): *Immanuel Kant. Werkausgabe VII*, Frankfurt (M.): Suhrkamp, S. 7 - 102.
- KANT, IMMANUEL (1974b): Kritik der praktischen Vernunft, in: Weischedel, Wilhelm (Hg.): *Immanuel Kant. Werkausgabe VII*, Frankfurt (M.): Suhrkamp, S. 103 - 302.
- KANT, IMMANUEL (1991a): Die Metaphysik der Sitten, in: Weischedel, Wilhelm (Hrsg.): *Immanuel Kant. Werkausgabe in 12 Bänden*, Bd. 8, 9. Aufl., Frankfurt (M.): Suhrkamp, S. 303 - 634.
- KANT, IMMANUEL (1991b): Über ein vermeintes Recht aus Menschenliebe zu lügen, in: Weischedel, Wilhelm (Hrsg.): *Immanuel Kant. Werkausgabe in 12 Bänden*, Bd. 8, 9. Aufl., Frankfurt (M.): Suhrkamp, S. 635 - 643.
- KOSLOWSKI, PETER (1988): *Prinzipien der Ethischen Ökonomie. Grundlegung der Wirtschaftsethik und der auf die Ökonomie bezogenen Ethik*, Tübingen: Mohr (Siebeck).
- LANDLER, M. (1998): Levi Strauss, Citing Rights Fains, to Expand Role in China, in: *The New York Times*, 9. Apr. 1998, p. A1.
- LUHMANN, NIKLAS (2000): *Die Politik der Gesellschaft* (hg. von André Kieserling), Frankfurt (M.).
- MICHLER, I. (2000): Warum Firmenehen selten glücklich verlaufen, in: *Die Welt* Nr. 26, 1. Februar 2000, S. 14.
- NUTZINGER, HANS G. (1997): 'Homo oeconomicus'. Reichweite und Grenzen der ökonomischen Verhaltenstheorie, in: *Zeitschrift für Evangelische Ethik* 41, S. 84 - 98.
- PAINE, LYNN SHARP (1997): *Cases in Leadership, Ethics, and Organizational Integrity. A Strategic Perspective*, Boston (Mass.) et al.: Irwin McGraw-Hill.
- PICOT, GERHARD (2000): *Handbuch Mergers & Acquisitions. Planung, Durchführung und Integration*, Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- PIES, INGO (1993): *Normative Institutionenökonomik. Zur Rationalisierung des politischen Liberalismus*, Tübingen: Mohr (Siebeck).

- POGANATZ, HILMAR / ZSCHÄPITZ, HOLGER (2000): Bei Fusionen fehlt oft die Erfolgsstory, in: Die Zeit Nr. 83, 7. April 2000, S. 21.
- POPPER, KARL R. (1992): Die offene Gesellschaft und ihre Feinde, Bd. I: Der Zauber Platons, Bd. II: Falsche Propheten. Hegel, Marx und die Folgen, 7. Aufl., Tübingen.
- PRIDDAT, BIRGER P. (2001): Moral: Restriktion, Metapräferenz: Adjustierung einer Ökonomie der Moral, in: Wieland, Josef (Hg.): Die moralische Verantwortung kollektiver Akteure (Ethische Ökonomie. Beiträge zur Wirtschaftsethik und Wirtschaftskultur, Bd. 6), Heidelberg: Physica, S. 41 - 78.
- RAWLS, JOHN (1992): Die Idee des politischen Liberalismus. Aufsätze 1978 - 1989 (hg. v. Wilfried Hinsch), Frankfurt (M.): Suhrkamp.
- RAWLS, JOHN (1998): Politischer Liberalismus, Frankfurt (M.): Suhrkamp.
- RAWLS, JOHN (2003): Gerechtigkeit als Fairness. Ein Neuentwurf (hg. von Erin Kelly, übers. von Joachim Schulte), Frankfurt (M.): Suhrkamp.
- ROBERT D. HAAS (1994): Ethics - A Global Business Challenge. Character and Courage, in: Vital Speeches of the Day 60, p. 506 - 509; auch abgedruckt in: Kumar, Brij Nino / Steinmann, Horst (Ed.): Ethics in International Management (De Gruyter Studies in Organization; 84: Organizational Theory and Research), Berlin / New York: de Gruyter, pp. 213 - 220.
- SCHRAMM, MICHAEL (1996): Ist Gary S. Beckers 'ökonomischer Ansatz' ein Taschenspielertrick? Sozialethische Überlegungen zum 'ökonomischen Imperialismus', in: Nutzinger, Hans G. (Hg.): Wirtschaftsethische Perspektiven III (Schriften des Vereins für Socialpolitik NF 228 / III), Berlin: Duncker & Humblot, S. 231 - 258.
- SCHRAMM, MICHAEL (2002): Sozialethisches Kontingenzmanagement. Das Gerechte in John Rawls' politischem Liberalismus, in: Rauscher, Anton (Hg.): Soziale Gerechtigkeit (mönchengladbacher gespräche, Bd. 22), Köln: Bachem, S. 111 - 138.
- SCHRAMM, MICHAEL (2004): Moral im Dilemma? Das Korruptionsproblem und die Relevanz moralischer Interessen im unternehmensethischen Integritätsmanagement, in: Aufderheide, Detlef / Dabrowski, Martin (Hg.): Corporate Governance und Korruption. Wirtschaftsethische und moralökonomische Perspektiven der Bestechung und ihrer Bekämpfung (Volkswirtschaftliche Schriften), Berlin: Duncker & Humblot (erscheint).
- SEEWALD, MANUELA (2002): Globale Unternehmenskooperationen - Problemfelder kulturübergreifender Zusammenarbeit. Eine empirische Untersuchung am Beispiel von Fujitsu Siemens Computers, (unveröffentlichte) Magister-Hausarbeit im Fach Wirtschaftssoziologie an der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität Augsburg, vorgelegt am 16. Mai 2002, Augsburg.
- STIGLER, GEORGE J. / BECKER, GARY S. (1977): De Gustibus Non Est Disputandum, in: The American Economic Review 67, S. 76 - 90.
- SUCHANEK, ANDREAS (2001): Ökonomische Ethik (UTB für Wissenschaft, Bd. 2195), Tübingen: Mohr Siebeck.
- TENBROCK, CHRISTIAN (1999): Jeans & Sex & RocknRoll, in: Die Zeit 36 / 2. September 1999, S. 26.
- TNS EMNID (2002): Kundenbefragung audit 'beruf & familie' - bereits zertifizierte Unternehmen'. Projektbericht zur telefonischen Unternehmensbefragung (28. Juni 2002), Bielefeld. Quelle: http://www.beruf-und-familie.de/aktuelles/newsletter/upload/1b9a6_EMNID-Audit.PDF
- VANBERG, VIKTOR (1999): Ordnungsökonomik und Ethik. Zur Interessenbegründung von Moral (Freiburger Diskussionspapiere zur Ordnungsökonomik 99/2), Freiburg (Br.): Albert-Ludwigs-Universität Breiburg (Br.).
- WEBER, MAX (1989): Die Wirtschaftsethik der Weltreligionen, in: Max Weber Gesamtausgabe Abteilung I: Bd. 19 (Die Wirtschaftsethik der Weltreligionen Konfuzianismus und Taoismus. Schriften 1915-1920), Tübingen: Mohr (Siebeck).
- WEBER, MAX (1992): Wissenschaft als Beruf, in: Max Weber Gesamtausgabe Abteilung I: Bd. 17 (Wissenschaft als Beruf 1917/1919, Politik als Beruf 1919), Tübingen: Mohr (Siebeck).
- WEBER, MAX (1994): Brief an Ferdinand Tönnies (vom 19. Februar 1909), in: Max Weber Gesamtausgabe Abteilung II: Bd. 6 (Briefe 1909-1910), Tübingen: Mohr (Siebeck), S. 63 - 66.
- WENDT, MARKUS (1999): Managementprinzipien und ihre Zusammenhänge mit Arbeitsorientierungen und Arbeitsverhalten (Europäische Hochschulschriften, Reihe 5, Bd. 2448), Frankfurt (M.).
- WIELAND, JOSEF (1996): Ökonomische Organisation, Allokation und Status (Die Einheit der Gesellschaftswissenschaften, Bd. 92), Tübingen: Mohr (Siebeck).
- WIELAND, JOSEF (2001): Eine Theorie der Governanceethik, in: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik 2, S. 8 - 33.

- WIELAND, JOSEF (2003): Governanceethik und moralische Anreize, in: Beschoner, Thomas / König, Matthias / Schumann, Olaf Jörn et al. (Hrsg.): Wirtschafts- und Unternehmensethik. Rückblick, Ausblick, Perspektiven, München / Mering: Hampp (erscheint).
- WIELAND, JOSEF / GRÜNINGER, STEPHAN (2000): EthikManagementSysteme und ihre Auditierung. Theoretische Einordnung und praktische Erfahrungen, in: Wieland, Josef (Hrsg.): Dezentralisierung und weltweite Kooperationen. Die moralische Herausforderung der Unternehmen, Marburg: metropolis, S. 123 - 164.
- ZINTL, REINHARD (1989): Der Homo oeconomicus: Ausnahmeerscheinung in jeder Situation oder Jedermann in Ausnahmesituationen, in: Analyse & Kritik 11, S. 52 - 69.